



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Dinámicas de comunicación y colaboración que emplean los directores escolares de Educación Primaria ante el programa Aprende en Casa II

**Tania Guadalupe Cuautle Ortega**

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora “Profr. Jesús Manuel Bustamante Mungarro”  
*cuautleortega24@gmail.com*

**Adán Enrique Méndez Melcher**

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora “Profr. Jesús Manuel Bustamante Mungarro”  
*adanmendez88@gmail.com*

**Francisco Salvador López Velarde**

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora “Profr. Jesús Manuel Bustamante Mungarro”  
*franciscolv218@gmail.com*

Área temática 09. Sujetos de la educación.

Línea temática: Experiencias y sentidos que elaboran los sujetos de la educación sobre sus procesos formativos.

Tipo de ponencia: Reportes parciales de investigación.



### Resumen

El propósito de la presente investigación es conocer las dinámicas de comunicación y colaboración que emplean los directores de Educación Primaria para favorecer un buen rendimiento escolar ante el programa Aprende en Casa II. El estudio se localiza dentro del enfoque cualitativo, con alcance descriptivo. La técnica para la recolección de datos fue la entrevista estructurada. Los sujetos participantes son 6 directivos de educación primaria que conforman la población total de la Zona XXXV de primarias estatales, en Hermosillo, Sonora. Los hallazgos principales fueron que los canales de comunicación empleados por los directivos y el colectivo docente se basan en acciones sincrónicas (tiempo real) como el uso de mensajería instantánea o video llamadas, y asincrónicas (a destiempo) utilizando correo electrónico o plataformas de almacenamiento; mientras que las estrategias de colaboración las fundamentan en la interacción social, el crecimiento personal y la comunicación efectiva. Se distingue una relación directa entre comunicación y colaboración en el quehacer cotidiano de los agentes educativos. Así mismo, los retos a los que se enfrentan los líderes en sus centros de trabajo están asociados a la formación tecnológica, la ausencia de recursos digitales, la adaptabilidad y el bienestar emocional de los docentes a su cargo.

**Palabras clave:** *Aprendizaje, Colaboración, Comunicación, Directores, Educación a Distancia.*

## Introducción

La escuela es una institución fundamental para la formación integral de los ciudadanos, es un lugar de interacción que dota a los educandos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar su pleno potencial. En los institutos escolares, el personaje que toma el rol de líder es el director, el cual es aquel individuo que se encuentra a cargo, supervisa y responde por las acciones de una escuela, Chamorro (2008) define a los/as directores “como el superior inmediato del docente, destinado para la atención de las actividades propias del servicio público de educación en cada establecimiento educativo” (p.124).

En la actualidad para ser un director competente no basta con cumplir el rol de gestor o administrador, sino debe ejercer un estilo centrado en la calidad de la enseñanza, donde su práctica sea desarrollada haciendo uso de competencias como la comunicación asertiva y la colaboración, con respecto a esto López, Álvarez y Hué (2010) estipulan que “la dirección del siglo XXI ha de ser en una dirección con gran hincapié en la capacidad de comunicación y relaciones” (p. 14). Del mismo modo los autores señalan que la concepción de un liderazgo basado en el trabajo colaborativo es la guía para que los centros escolares alcancen el éxito.

### Problema de investigación

Ante la llegada del virus COVID-19 a México, con la intención de detener la rápida propagación de la enfermedad en marzo de 2020, los centros escolares se vieron en la necesidad de interrumpir sus actividades presenciales. La contingencia sanitaria puso en alerta la capacidad de gestión de los directivos escolares, propiciándolos a generar alternativas y formas innovadoras para continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje y hacer que este resultara de calidad.

Sí bien la suspensión de clases presenciales fue una estrategia necesaria para salvaguardar la salud de los educandos y de la comunidad en general, se determinó que este cierre inesperado y prolongado podría acabar siendo un grave problema a largo plazo, por lo que, las autoridades educativas se dieron a la tarea de elaborar planes emergentes con el fin de hacer frente a los retos a los que se estaba enfrentando la educación, naciendo así el programa Aprende en Casa y Aprende en Casa II, la primera corresponde a una estrategia que permitió culminar el ciclo escolar 2019-2020 de manera virtual teniendo como herramientas de apoyo al trabajo docente, una plataforma digital y una red televisiva, mientras que la segunda bajo las mismas premisas permitió el inicio del ciclo escolar 2020-2021.

Sin duda alguna, las estrategias de comunicación y colaboración que emplean los dirigentes educativos con el colectivo docente en la educación a distancia han sido dinámicas de suma relevancia y que inciden de forma directa en el rendimiento escolar, es por ello, que esta situación se tomó como eje para plantear el tema de estudio de la presente investigación: Conocer las dinámicas de comunicación y colaboración que emplean los directores escolares de Educación Primaria para favorecer un buen rendimiento escolar ante el programa Aprende en Casa II.

En esta nueva modalidad de trabajo, la comunicación es un elemento clave, ya que representa un aspecto básico y primordial para el desarrollo de grupos de trabajo, como lo son las escuelas. Franklin y Krieger (2012) manifiestan que la comunicación es un proceso de interacción social, un medio consiente, “una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación” (p.230).

Además de competencias comunicativas, es necesario, que el gestor escolar, tenga las habilidades necesarias para propiciar el trabajo colaborativo, pues este es un elemento esencial para lograr los propósitos educativos, como expresan Herrera y Tobón (2017), para dar respuesta a las demandas actuales es necesario una gestión capaz de formar redes amplias de colaboración, es decir, un director que impulse una escuela que tenga como base los procesos colaborativos.

La importancia de que un líder educativo haga uso efectivo de dinámicas de colaboración y comunicación a la hora de dirigir un espacio académico es fundamental debido a que el empleo de estas habilidades puede repercutir de forma directa en el funcionamiento de una escuela, es por ello, que, ante este nuevo contexto educativo, los dirigentes tienen la responsabilidad de innovar estrategias que les permitan cumplir con estas prácticas.

### **Propósito de estudio**

Analizar las dinámicas de comunicación y colaboración que siguen los directivos escolares de educación primaria en la ciudad de Hermosillo, Sonora, y cuál es la repercusión de estas en el logro académico en la estrategia Aprende en Casa II (ante el COVID-19).

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las dinámicas o estrategias de comunicación y colaboración que utilizan los directivos para gestionar las escuelas primarias en la educación a distancia?
2. ¿Qué impacto tienen el actuar del director escolar en el logro académico de su institución educativa?
3. ¿Cuáles retos y dificultades se han presentado a los líderes escolares para entablar dinámicas de comunicación y colaboración efectivas con los distintos agentes educativos en este periodo de educación a distancia?

## Desarrollo

### Metodología

La investigación se sustentó en un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo. Para la realización del presente estudio, se tomó la población total de directores escolares pertenecientes a la zona escolar XXXV de educación primaria estatal del estado de Sonora. En total, se contó con la información de 6 sujetos: 2 mujeres y 4 hombres, de entre 32 y 44 años de edad, con una experiencia directiva desde 5 meses, hasta 10 años de servicio. Se empleó un cuestionario de datos particulares, que recuperó información sobre atributos personales y profesional-laborales. Asimismo, se aplicó una entrevista estructurada con cinco preguntas abiertas. Las entrevistas fueron transcritas y se utilizó un procedimiento inductivo para el análisis del dato cualitativo apoyados por el software Atlas.ti. Con la segmentación y categorización, a partir de los patrones recurrentes, se definieron 16 categorías de análisis que correspondieron a los planteamientos base de la investigación.

### Resultados y su Análisis

En la primer pregunta se cuestionó sobre las estrategias de comunicación implementadas por el directivo en esta modalidad virtual, surgieron las categorías: Comunicación sincrónica y Comunicación asincrónica; la primera de ellas como su nombre lo indica refiere a estrategias donde los directores aludieron a métodos relacionados con la comunicación tecnológica inmediata, esta se conforma por mensajería instantánea, videoconferencias y llamadas telefónicas, mismas que tuvieron más incidencia en la respuesta de los sujetos de análisis.

En base a lo anterior, los líderes concordaron que el uso de medios que permitieran una comunicación sincrónica es su principal estrategia en su labor directiva, pues consideran que esta permite establecer una interacción informal o formal, además de que facilita la eficacia en el comunicado. Un directivo hace mención a lo siguiente: *Una comunicación eficaz mediante llamadas telefónicas, WhatsApp y la utilización de Zoom como medio para tratar temas en lo colectivo (21DIR-44M07-NPN2-V)*. Santoveña (2012) afirma que las herramientas de comunicación sincrónica tienen gran eficacia en los procesos educativos, por la inmediatez de la respuesta que se obtiene, siendo esto lo más parecido a una comunicación personal.

Por otra parte, la categoría de Comunicación asincrónica está conformada por correo electrónico y almacenamiento en línea, pese a que la incidencia de estas respuestas fue baja, no se debe obviar que los directores también utilizan como estrategia secundaria el uso de medios asincrónicos para comunicarse con su personal docente. De acuerdo a Tapia (como se citó en la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2020) la educación a distancia “es un proceso educativo que se caracteriza por una separación espacio/temporal” (p.61), el autor enfatiza que en la modalidad virtual predomina una comunicación de doble vía de manera asíncrona.

En el segundo cuestionamiento se abordaron las estrategias de colaboración implementadas por el director escolar con su colectivo docente, dentro de la codificación se conformaron tres categorías: Interacción social, Crecimiento personal y Comunicación efectiva, siendo la primera en la que se agruparon más elementos y la de mayor incidencia; dentro de la familia Interacción social se encuentran el trabajo en colegiado, encuentros virtuales y planificación didáctica, en estas clasificaciones se reunieron aquellas estrategias de colaboración que están relacionadas con el trabajo y la elaboración de productos.

Tal como afirman Rodríguez y Pico (2011) “el trabajo colaborativo incentiva el aprender haciendo, el aprender interactuando, el aprender compartiendo” (p.9); siguiendo lo establecido, los líderes garantizan la implementación de estrategias que permitan a los docentes seguir las pautas mencionadas: *Se destinan espacios del Consejo Técnico Escolar para el intercambio de opiniones y experiencias, tanto en la modalidad de equipos como plenaria. Se invita a la planificación con los grados pares (21DIR-32F04-NPN-M).*

En la segunda categoría nombrada Crecimiento personal se obtuvieron el intercambio de estrategias y la promoción de valores, estas hacen alusión a aquellas técnicas que los directores implementan con la finalidad de mejorar la labor de los docentes a su cargo, mediante la mejoría individual y profesional del colectivo favorecidas por cuestiones emocionales e interpersonales.

Por último, en la categoría Comunicación efectiva se integra el diálogo oral eficaz a través de la mensajería instantánea y estrategias de participación, los sujetos mencionaron que integrar modalidades de comunicación es sumamente importante para el desarrollo de estrategias de colaboración, reluciendo una vez más la estrecha relación entre ambos conceptos. Guitert y Giménez (2000) concuerdan que el trabajo colaborativo se logra cuando existe reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento.

En el cuestionamiento número tres, se hace referencia a la función del directivo ante el escenario COVID-19, en cuanto al logro académico de la institución a su cargo, la categorización arrojó tres categorías; la primera de ellas y que tuvo mayor incidencia se denominó Función organizativa, la cual apunta a aquellas funciones donde el director tiene que movilizar los recursos organizacionales para favorecer el logro académico de su institución; de esta surgen acciones como: coordinar, supervisar, establecer, dirigir y gestionar.

La mayoría de los líderes indicaron en su respuesta al menos una función referente a lo administrativo-organizativo; se deduce que estas funciones son las que los directivos consideran más recurrentes e importantes dentro de su labor con respecto al logro académico de su alumnado y se puede corroborar en el testimonio del siguiente participante: *Primeramente, coordinar el trabajo en la comunidad para establecer claramente el propósito que se pretende lograr como institución. Supervisar...las acciones pedagógicas que los docentes llevan a cabo con sus alumnos (21DIR-32M06-ELR-V).*

Por su parte, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020) argumenta que, en la organización y funcionamiento de la escuela, como líder de la institución “su trabajo implica guiar y coordinar las

acciones de toda la comunidad escolar para que cumpla con su función formativa y los estudiantes desarrollen los aprendizajes esperados” (p. 62).

Como segunda categoría surgió la nombrada Función pedagógica en esta se integran las habilidades para canalizar, orientar, comunicar y acompañar las cuales engloban aquellas respuestas en donde los directivos hicieron alusión al cumplimiento de funciones relacionadas con la intervención directa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Los directivos comentaron que sus funciones no se limitan a cuestiones administrativas, por el contrario, para el logro académico de su institución es necesario que desempeñen funciones donde tengan un acercamiento a la acción educativa en sí. Durante esta contingencia sanitaria y la nueva modalidad de educación virtual se destaca la función que tiene el director como líder que orienta y acompaña a docentes, estudiantes y sus familias a fin de dar continuidad a la tarea educativa, identificando aprendizajes y áreas de oportunidad para mejorar.

Como última categoría del cuestionamiento tres surgió la de Función emocional. Los directores se han adaptado a esta nueva modalidad incorporando y dando mayor prioridad a funciones de índole emocional, pues son conscientes de la importancia de mantener este vínculo y bienestar en las relaciones para el buen funcionamiento del sistema educativo. Lo anterior se puede comprobar al observar la declaración del directivo cuando se le cuestionó sobre cuáles son sus funciones para tener un buen logro académico: *Motivar a la comunidad educativa, proponer estrategias para la gestión de emociones (21DIR-33M05-MGRR-M)*.

En el cuestionamiento número cuatro se interrogó a los directivos sobre los retos que han enfrentado durante este confinamiento sanitario para mantener los lazos de comunicación con su personal docente; al igual que en la pregunta anterior de las respuestas obtenidas, relucieron dos bloques: el positivo y el negativo, siendo este último el de menor incidencia representando a una tercera parte de la población entrevistada.

Del bloque de respuestas asertivas surgieron las categorías siguientes: Formación tecnológica, Ausencia de recursos tecnológicos, Conectividad, y Bienestar personal. Una de las categorías con mayor incidencia es la Formación tecnológica, las respuestas categorizadas dentro de este grupo expresan que los directivos consideran que un reto que se ha interpuesto para mantener el vínculo comunicativo con los docentes es la formación, o, mejor dicho, la falta de formación de los profesores en el área tecnológica dificultando con ello la labor de estos sujetos.

Cueva (2020) afirma que la situación educativa actual ha exigido en los docentes una rápida adaptación a herramientas de trabajo digitales que no eran usuales en su labor cotidiana, de igual manera establece que los profesores “han tenido que aprender a trabajar de forma cooperativa compartiendo conocimientos sobre el uso de herramientas, impresiones, dudas, recursos, etc. que está enriquece su quehacer diario” (p.344).

Conectividad es otra categoría surgida dentro de la pregunta número cuatro; las respuestas contenidas dentro de esta agrupación, reflejan que los directivos identificaron y concordaron que en algunos casos

la comunicación es inaccesible pues no existen las condiciones tecnológicas necesarias, como acceso a internet, contar con redes móviles o señal telefónica, para mantener estos vínculos. Aunada a lo anterior, se encuentra la categoría de Ausencia de recursos tecnológicos en esta se integraron las respuestas de los líderes que hacen alusión a la falta de medios u objetos físicos que imposibilitan la trasmisión de información. Correspondiente a esto un directivo entrevistado menciona lo siguiente: *Fallos en los servicios de internet o telefonía móvil, así mismo, en los recursos por parte de los docentes (pérdida de teléfono o descompostura de equipos)* (21DIR-32F04-NPN-M).

La última categoría surgida dentro de este planteamiento es la denominada Bienestar personal esta refiere a que los problemas personales (emocionales o físicos) de los docentes afectan de manera negativa a las redes de comunicación entre estos y el directivo, esto puede verse reflejado en la siguiente respuesta de un entrevistado: *Situaciones de pérdidas en las familias de mi personal a causa del Covid-19 y compañeros que enfermaron* (21DIR-33M05-MGRR-M). Aunque la incidencia de esta categoría es muy baja, es importante relucir que los líderes ven a la cuestión afectiva como un desafío derivado de la situación de salud actual que dificulta su labor en el campo comunicativo.

En la pregunta número cinco se cuestionó sobre los retos que enfrentan los directores en la nueva modalidad educativa, no obstante, en esta ocasión la interrogante estuvo dirigida a los desafíos referentes a la colaboración entre el colectivo docente. Nuevamente en esta cuestión surgieron dos bloques de respuestas, un tercio de la población entrevistada mencionó que en su institución no se presenta ningún problema. Por otro lado, del resto de los participantes surgió el bloque afirmativo, el cual está integrado por cuatro categorías las cuales son Adaptabilidad, Ideología, Dificultades personales y Desconocimiento.

La categoría denominada Adaptabilidad hace referencia a la falta de esta a la hora de laborar en un ambiente de colaboración, de acuerdo con las respuestas de los directivos a pesar de que en esta contingencia el trabajo colaborativo ha sido fundamental para que la educación siga su curso, los líderes se han enfrentado a la oposición por parte docentes para laborar bajo esta modalidad, debido a la resistencia que estos tienen respecto a dejar atrás las práctica individualistas y tradicionales. San Juan (2014) expone que, a pesar de las grandes oportunidades que brinda la colaboración en el entorno educativo, esta práctica no se ha podido desarrollar de forma óptima en las instituciones debido a que:

La resistencia al cambio es una desventaja real entre docentes y directivos, quienes aún no declinan a sus viejas posturas dentro de su práctica pedagógica y más ante limitantes del trabajo colaborativo, como la necesidad de apoyo y directrices específicas por parte del cuerpo directivo (p.50).

Aunado a lo anterior, se encuentra la categoría Ideología. Los directores escolares externaron que un gran reto en cuanto a la colaboración son las ideas que los profesores tienen sobre esta manera de laborar, cabe resaltar que dichas percepciones representan concepciones personales, así como prejuicios que comúnmente son

infundados y erróneos. En palabras de los líderes un desafío entorno a lograr un trabajo colaborativo se debe a la *poca apertura al trabajo en equipo y al recelo del docente ante su trabajo administrativo* (21DIR-32F04-NPN-M).

Desconocimiento es el nombre de otra categoría surgida, los directivos comentaron que otro aspecto que entorpece la colaboración entre los agentes educativos al interior de las escuelas es la falta de conocimiento que estos tienen sobre lo que es colaboración. Al respecto Pumar (2010) establece que el trabajar de forma colaborativa no es un proceso fácil ya que ocasiones se considera que este es sinónimo de intercambio de información, de coordinación y derivación. Un líder verbaliza lo siguiente: *Desconocimiento de metodología y dinámica del mismo por parte de algunos* (21DIR-33M05-MGRR-M).

Por último, se encuentra la categoría Dificultades personales las respuestas integradas en esta agrupación hacen alusión a aquellos obstáculos propios de los docentes que imposibilitan el desarrollo de una práctica colaborativa. Los líderes entrevistados mencionaron que ante la situación actual las dificultades individuales como cansancio, la falta de compromiso, la falta de tiempo influye mucho en la manera en que se desarrolla el quehacer colaborativo en los centros escolares; Cabrera (como se citó en Ruzafa, 2017) manifiesta que el trabajo bajo una dinámica colaborativa falla cuando surgen problemas como la falta de entendimiento de los sujetos involucrados, cuando los docentes no trabajan al mismo ritmo o en busca de los mismos objetivos.

## Conclusiones

Después de analizar los resultados obtenidos de la investigación se detectó que los directivos escolares han hecho de la tecnología su principal estrategia para mantener la cohesión en su grupo de trabajo. Los participantes exteriorizan que el uso de distintos recursos tecnológicos ha sido indispensable para mantener abiertos los canales de comunicación. Entre las estrategias utilizadas para sostener la comunicación durante esta modalidad de educación virtual, se encuentra el uso de diversas aplicaciones que permiten la comunicación asincrónica y sincrónica, siendo esta última la más implementada por los sujetos entrevistados por su eficacia y rapidez.

En lo que respecta a las estrategias relacionadas con la colaboración, se encontró que, a pesar de la distancia y la incertidumbre ocasionada por la pandemia actual, los líderes escolares han fomentado la corresponsabilidad en su colectivo, generando las condiciones institucionales necesarias para que los docentes puedan identificar y trabajar con sus cualidades personales y docentes desarrollando así un trabajo colaborativo exitoso. En las respuestas de los participantes se destaca el uso de la interacción social como factor clave para el desarrollo de la colaboración, sin olvidar estrategias inclinadas hacia aspectos personales de los individuos y la comunicación entre estos.

A pesar del esfuerzo y de la búsqueda de estrategias por parte de los directores para que las dinámicas de comunicación y colaboración en la institución sean las adecuadas, estos externan que han tenido que hacer

frente a diversos retos que les dificultan lograrlas, entre estos se encuentran la falta de disposición por parte del colectivo, la insuficiencia conocimientos tecnológicos, la falta de recursos electrónicos, problemas de red y conectividad, problemas emocionales y de salud de la comunidad escolar, entre otros. Respecto a la comunicación, los desafíos encontrados se pueden englobar en la llamada brecha digital, la cual marca gran desigualdad tecnológica de los implicados en la educación, hablando tanto del aspecto socioeconómico, como en el campo de formación. Por otro lado, al hablar de las dificultades en la colaboración reluce que estas están estrechamente relacionadas con los implicados, pues es la concepción que estos tienen sobre el trabajo colaborativo lo que en la mayoría de las ocasiones imposibilita que se lleve a cabo de la forma esperada.

Por último, con el estudio se pudo identificar y reconocer la función central que tiene el líder para dar continuidad a la tarea educativa. La labor que han desempeñado estos agentes es vital para el sistema educativo, pues ahora más que nunca, se ha podido constatar que su trabajo no es solo sinónimo de administrar, también han tenido un papel crucial al ser un acompañante para el personal, tanto pedagógica, como emocionalmente, y ser el enlace entre los distintos agentes, por lo que, sin un compromiso profesional de su parte, mantener la escuela en funcionamiento y alcanzar los objetivos de esta no sería posible, ya que:

Los directores escolares han guiado estos esfuerzos para que la escuela continúe cumpliendo con su función social y formativa desde el confinamiento, mantener el diálogo y los vínculos, procurar el bienestar de la comunidad, dar respuestas a los requerimientos de las autoridades educativas. Su presencia y liderazgo ha sido fundamental para que la tarea educativa continúe y la comunidad educativa se fortalezca con esta experiencia (Comisión Nacional para la Mejora Educativa, 2020, p. 8).

En esta investigación desarrollada bajo la educación a distancia, se puede identificar el peso que tiene la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo en una institución educativa, en las cuales, el directivo ejerce un rol preponderante. Sin lugar a dudas, es importante dar continuidad a nuevas indagaciones que expongan la relevancia y necesidad de garantizar estas estrategias entre autoridades educativas y otros miembros de la comunidad escolar.

## Referencias

- Chamorro, M. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/7143/1/T28589.pdf>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020a). Talleres emergentes de formación docente Itinerarios para el re-encuentro. Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. Educación básica. México: Autor.
- Cueva, D. (2020). La tecnología educativa en tiempos de crisis. *Revista Conrado*, 16(74), 341-348. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n74/1990-8644-rc-16-74-341.pdf>
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para Latinoamérica*. México: Pearson Educación

- Guitert, M. & Giménez, F. (2000). *Aprender en la virtualidad*. Barcelona: Gedisa.
- Herrera, S. & Tobón, S. (junio, 2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102),164-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65952814009>
- López, M., Álvarez, F., & Hué, G. (2010). *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. España: Ministerio de Educación de España.
- Pumar, M. (2010). Colaboración y liderazgo. *Jornadas sobre rol avanzado de enfermería*, (1) 59-66. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10171/37292>
- Rodríguez, C. & Pico, L. (2011). *Trabajos colaborativos: serie estrategias en el aula en el modelo 1 a 1*. Buenos Aires: Educ.ar S. E
- San Juan, M. (2014). *Incidencia del trabajo colaborativo de los directivos y docentes de una institución educativa* (Tesis de maestría, Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación.) Recuperada de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629731/M%C3%B3nicaPatriciaSanJuanForero.pdf?sequence=1>
- Santoveña, S. (2012). El proceso de enseñanza-aprendizaje a través de herramientas de comunicación síncrona: El caso de Elluminate Live. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(1),447-474. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293123551022>